

**P 5: 0711**

**Path:** C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\Eigene ...071  
**Media:** RICHTEXT  
**Printed:** 2008-05-09T10:45:26  
**By:** Super  
**From HU:** Auswertung Dissertation nach Kodelöschung  
**HU-Path:** [C:\Dokumente und Einstellu...\Auswertung Dissertation nach Kodelöschung.hpr5]  
**Codes:** 121  
**Memos:** 2  
**Quotations:** 217  
**Families:** <none>  
**Comment:** <none>

001 *Instabilität im Prinzip ist ja eigentlich was  
omnipräsentes. Also wenn wir uns  
unterhalten dann heißt das ja auch gar  
nicht, dass wir uns wirklich verstehen,  
was Ihnen so sage, weil Sie haben eine  
eigene Wirklichkeit als ich. Also mal so  
ganz neurobiologisch betrachtet. Sie  
sind anders geprägt als ich. Und zum  
Glück verstehen wir uns ja auch.  
Dennoch Herr [REDACTED] definieren Sie  
doch bitte mal mit Ihren Worten, was Sie  
unter Instabilität verstehen, so jetzt aus  
Ihrer unternehmerischen Sicht.*

002

003 Also da muss ich die Frage erst einmal  
zurück spielen.

004

005 *Gerne.*

006

007 Ist es Instabilität in Richtung  
Entscheidungsprozesse oder Instabilität  
auf den Gesamtzustand bezogen?

008

009 *Den Gesamtzustand, was Sie unter  
Instabilität verstehen.*

010

011 Gut, Instabilität ist für mich, wie man es  
ja schon eben sagt, fragile Strukturen.  
Ganz einfaches Beispiel/das einfachste  
Beispiel: Wenn Sie eine Projektgruppe  
haben, die miteinander arbeiten soll,  
sich nicht versteht und nicht funktioniert,  
gesteigert immer, wenn Sie eine  
Abteilung haben mit dem gleichen  
Syndrom, wenn Sie einen Bereich haben  
bis hoch zu einem Vorstand. Wenn es  
da zwischen Mitgliedern nicht  
funktioniert oder man nicht gemeinsam  
definierte Ziele und klare Verständnisse  
der Ziele hat, aber auch der Wege, wie  
man sie erreicht hat.

 Instabilität - Definition

 Instabilität - Beispiele

012

013 *Also würden Sie schon sagen: Rolle von  
Instabilität für Unternehmen ist  
ständiges Thema. Oder würden Sie es  
anders sehen?*

014

015 Das ist ständig ein Thema. Ja. Die

 Instabilität - omnipräsent~

Verhinderung von Instabilität oder die Umkehr in Stabilität und Kreativität, das ist mit ein wesentlicher Fortschritt für Wachstum und Erfolg.

016

017 *Gibt es in dem Unternehmen dann überhaupt Stabilität anders herum gefragt, Herr [REDACTED]*

018

019 Ja, ich glaube sogar, Sie brauchen Stabilität, um Wachstum und Veränderung kreieren zu können.

 Instabilität - Stabilität - richtige Balance

020 Wie wollen Sie, wenn Sie nur instabile Strukturen haben, was subsummiert, Sie haben nur Leute, die nicht miteinander arbeiten können, wollen oder gemeinsam nicht zu einem Arbeitsergebnis kommen, wie wollen Sie dann Fortschritt generieren?

 Instabilität - Beispiele

021

022 *Aber kann nicht gerade aus dieser Instabilität, aus diesem Wandel in Prozesse, aus Wandel in Strukturen nicht auch eine Chance von Unternehmen entstehen? Also Wachstum entstehen? Oder ist das nicht eine Grundlage davon?*

023

024 Das ist aber nicht Instabilität. Also es gibt ja den Spruch, dass Fortschritt durch Wandel entsteht. Aber auch Wandel muss in definierten, stabilen Strukturen und Mechanismen passieren. Ansonsten können Sie den Wandel nicht steuern und Sie kriegen das Chaos.

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

025

026 *Also im Prinzip: Instabilität kann den Unternehmenserfolg einfach bedrohen, wenn man es nicht richtig steuert und in das Chaos führt?*

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

027

028 Ganz genau.

029

030 *Das ist ganz einfach zu Ende gedacht. o.k.*

031 *Und die Chance für ein Unternehmen besteht halt darin, es richtig zu kanalisieren, diese Energie, ja? Nicht*

 Instabilität - Chancen

dass ich Ihnen jetzt was falsches in den Mund lege.

032

033 Nein nein, genau.

034

035 o.k.

036

So, aus Ihrer Erfahrung im Unternehmen. Wer trifft denn in so instabilen Situationen die Entscheidungen? Ist das die höchste Hierarchie, oder ist es im Prinzip die Person mit dem höchsten in dem Fall relevanten Fachwissen? Oder ist es eine Mischung aus beidem? Aus dem Alltag gedacht.

037

038

Gut, ich glaube, wenn man über Organisationsveränderungsprozesse spricht, ist meine Erfahrung aus mehreren Prozessen heraus: Sie brauchen top-down eine Vorstellung, wie die Entwicklung ungefähr laufen soll, d.h., Sie müssen einen Rahmen schaffen. Aber letztendlich die Energie und auch der Weg dorthin muss bottom-up erfolgen. Weil Wachstum ohne Akzeptanz führt letztendlich wieder zu ungesteuerten Aktivitäten, man kann auch von mir aus sagen zur Anarchie, und damit nicht zu einem positiven Veränderungsprozess.

039

040

D.h., Sie involvieren schon auch das Know-how, nur der Rahmen muss halt vorgegeben werden.

041

042

Der Rahmen muss vorgegeben sein. Der Rahmen und auch letztendlich in gewissen groben Strukturen das Zielszenario.

043

044

o.k, darauf kommen wir später noch einmal.

045

Ganz wichtig in so einer instabilen Situation, wenn man jetzt z.B. sagt, eine Projektgruppe läuft nicht. Ganz banales Beispiel. Ist ja aber die Erkenntnis. Ich muss es ja erst einmal erkennen. Und



Instabilität - kontrollieren



Manager - Führungsstil - Kontrolle~



Erfolgreiches Management - Ursachen - Einigkeit



Manager - Führungsstil - Einigkeit



Manager - Führungsstil - Kontrolle~

*Sie sind ja als Beobachter da im Prinzip in der entscheidenden Rolle. Wann ist denn für Sie eine instabile Situation eine Situation, in die Sie eingreifen müssen? Wann sagen Sie, da muss ich jetzt ran, jetzt laufen andere Mechanismen nicht mehr?*

046

047 Gut, wir arbeiten ja immer auf Ergebnistypen ausgerichtet. D.h., wir haben mehreren Checkpoints immer zwischen unserem Arbeiten. Und sobald ich merke, dass das so aus dem Ruder läuft, dass das Projektteam oder auch - wie gesagt - der Bereich, die Einheit, das nicht mehr selber steuern kann, um wieder auf den Weg zum Ergebnistypen zu kommen, greife ich ein.

048

049 *D.h., Sie machen es ganz klar am Ergebnis fest?*

050

051 Ich mache das ganz klar am Ergebnis bemessen. Bei manchen Bedingungen aber auch nach der Atmosphäre, die mir widerspiegelt wird. D.h., wenn ich ein Team habe, wo ich schon merke, dass die Arbeitsatmosphäre dahin ist, dann muss ich natürlich eingreifen. Das hat auch sehr viel mit Führung dann zu tun.

052

053 *Also da quasi schon das Gespür haben, ob die Gruppe harmonisiert?*

054

055 Richtig.

056 Wenn Sie Fragen direkt stellen: Wenn ich für meine Tätigkeit zwei Schwerpunkte beschreibe ist es Management und Leadership.

057

058 *Was verstehen Sie darunter jeweils?*

059

060 Management ist eben die stringente Abarbeitung von Prozessen und zum Ergebnis zu kommen.

061 Leadership ist es, die Leute dazu zu bewegen, das Ergebnis herzustellen.

062 Und wenn ich auf meinen

 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozesse

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Kommunikation - intern~

 Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. A

 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarb

 Manager - Führungsstil - Konzentration auf das W

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation

 Kommunikation - intern~

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönl

Arbeitsschwerpunkt schaue, habe ich 30% Management und 70% Leadership. Und das ist genau das, was ich eben noch einmal gesagt habe. Neben dem Weg zum Ergebnis ist auch die Atmosphäre ganz wichtig. Weil ich habe die Erfahrung gemacht, auch wenn gewisse Dinge auf einem guten Weg der Erarbeitung sind, aber es fängt an, dass es nicht mehr zwischen den Leuten harmonisiert, kann sich das so aufstauen und so explodieren, dass es auch noch einen Wimpernschlag vorm Ziel scheitern kann.

☀ Manager - Führungsstil - Kontrolle~

☀ Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarb

☀ Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

☀ Manager - Führungsstil - Konzentration auf das

☀ Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl

☀ rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

☀ Instabilität - Ursachen - interne Unruhen

☀ Instabilität - Ursachen - Mitarbeiter

063

064 o.k. Eine ganz konkrete Situation von Instabilität im Unternehmen, die also auch wirklich außergewöhnlich war, von der Sie sagen, die war schon außergewöhnlich. Gibt es da ein Beispiel Herr [REDACTED]

065

066 Also wir hatten hier im Unternehmen in der Zeit der Partnerschaft mal eine instabile Situation, weil wir große Interessenkonflikte hatten. Da bin ich wieder beim Thema der Menschen eben, des Leadership, weil es sehr große Interessentypen, Interessenunterschiede gab zwischen den jüngeren und älteren Partnern. Wir hatten mal die Situation, dass die im Management tätigen Partner nur 5% der Anteile hielten, aber permanent hohe Gaben von den Außenstehenden bekamen. Und das war genau der Punkt. Damals fehlte es an jemandem, der etwas im Leadership ordnete. Das kam dann aber später. Aber letztendlich war das mit einer Reihe von Eskalationen verbunden. Und ich behaupte auch mal, ein Teil der Geschäftsproblematiken, die wir damals hatten, war auch darauf zurückzuführen.

☀ Instabilität - Beispiele

☀ Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mita

☀ Manager - Führungsstil - Kontrolle~

067

068 Das bedeutet, es war dann Ihre Rolle in dem Prozess, das Ganze zu deeskalieren? Dass ich das jetzt richtig verstehe.

069

070 Das war die Rolle des damaligen  
Vorstandsvorsitzenden. Der hat das  
auch gemacht. Aber es hat eben länger  
gedauert.

071

072 *Und Sie hatten da auch zu tun in diesem  
Prozess? Oder war das jetzt nur ein  
Beispiel wo Sie sagen, das hatte große  
Auswirkungen, da war ich aber jetzt  
nicht der Kopf der ganzen Geschichte?*

073

074 Nein, da das bei uns durchschlug in das  
Unternehmen und auch zu massiven  
Verunsicherungen bei der Belegschaft  
geführt hatte, hatte ich da auch mit zu  
tun, ja. Eben um die Leute um mich  
herum zu stabilisieren.

 Kommunikation - intern~  
 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ve  
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

075

076 *Was waren denn so die Kriterien, nach  
denen Sie persönlich genau diese  
Situation analysiert haben? Das war  
wohl eine sehr emotionale Geschichte.*

077

078 Gut, was heißt analysieren? Sie merken  
ja, ob Sie sich einem Geschäftserfolg  
nähern oder nicht. Ob die  
Kündigungsrate bei den Leuten konstant  
bleibt, hoch geht oder zurück geht. Und  
wir hatten damals eine sehr hohe  
Kündigungsrate gehabt. Das war für  
mich eigentlich das Kernkriterien wo  
man abmessen konnte, dass die  
Zufriedenheit der Mitarbeiter nicht  
gegeben war. Und da eben  
gegenzusteuern, wie gesagt, selber ins  
Leadership zu gehen, war eine Aufgabe.

 Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Ra  
 Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

079

080 *Wie machen Sie sich ein Bild von so  
einer gesamten Situation? Sagen Sie,  
ich habe da ein internes Netzwerk, um  
so was zu begreifen, oder? Das ist ja  
sehr schwierig in einer so komplexen  
Situation überhaupt ein Bild zu haben,  
ein Bild zu bekommen.*

 **Manager - Führungsstil - Kontrolle~**  
 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation  
 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivatio  
 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarb  
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

081

082 Also ich bin sehr, sehr gut vernetzt. Das  
ist auch die Grundvoraussetzung, um

 Kommunikation - intern~  
 Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~

- die Strömungen zu kriegen.
- 083
- 084 *Das war die Frage.*
- 085
- 086 Und zwar müssen Sie nicht nur horizontal vernetzt sein, sondern Sie müssen auch vertikal vernetzt sein.
- 087
- 088 *Also d.h. schon durch das Unternehmen durch, dass Sie da auch möglichst ein realistisches Bild zur Einschätzung bekommen können?*
- 089
- 090 Ja. Und war für mich da ein ganz elementares Thema ist, ist 360° Feedback. Also ich bin selbst ein sehr großer Freund von Feedback, das nicht nur top-down sondern auch bottom-up geht.
- 091
- 092 *Feedback, das auch Sie dann einfordern, dass Sie nicht nur von den anderen verlangen, Kritik vertragen zu können.*
- 093
- 094 Also ich bin bei uns im Unternehmen jemand oder einer von denen, die das sehr stark einfordern. Und wenn ich die Beurteilungen sehe sage ich mal, ist das einzufordern, und die Offenheit ist zum Nachteil. Sie wissen glaube ich, was ich damit sagen will.
- 095
- 096 *Was wollen Sie damit sagen?*
- 097
- 098 Also ich habe den Eindruck, wenn man das einfordert, kriegt man von den Leuten ein besseres Feedback als wenn man eine gewisse Offenheit und Ehrlichkeit gegenseitig unterdrückt.
- 099
- 100 *Verstanden. Das ist schon eine Kultur, die sie fördern in Ihrem Unternehmen?*
- 101
- 102 Ja. Ich glaube gerade an da Öffnen zu einem Feedback auch der Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten gegenüber. Das ist ein ganz wesentliches Plus, wenn Sie
- Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl  
Theory U - Step 1 - Downloading~
- Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~
- Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl
- Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft  
Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfäh
- Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft  
Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfäh  
Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
- Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft  
Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transpare  
Manager - persönliche Weiterentwicklung~  
Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transpa  
Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfäh  
Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mita
- Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst neh  
Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit  
Tugend - Respekt / Höflichkeit

das leben, dass Sie die Wertschätzung,  
die die Mitarbeiter Ihnen gegenüber  
erbringen, deutlich nach oben fahren.



Tugend - Respekt / Höflichkeit

103

104 ... Der hatte auch gesagt, das ist im  
Prinzip eine ganz neue Kultur, die er  
einführt. Genau das hat er auch gesagt.  
[REDACTED] Unternehmen, bloß keine  
Kritik dem Vorgesetzten gegenüber. Um  
Himmels Willen, wer macht denn so  
was? Und das hat er jetzt auch  
gebrochen. Und das ist ganz interessant  
gewesen.

105

106 Sie werden sehen. Wir haben auch  
Maßstäbe für solche Befragungen, nach  
welchen Kriterien man Vorgesetzte  
bewertet. Das ist hochinteressant zu  
sehen, wie da die Verteilung von  
Punkten ist.

107

108 D.h., das ist schon eine persönliche  
Bewertung, das ist eine fachliche  
Bewertung?

109

110 Ja klar.

111

112 Da geht's ans Eingemachte? Ja?

113

114 Ja, das geht sehr stark in den  
fachlichen, soziokulturellen Bereich.

115

116 Damals in dieser Umbruchphase  
Partnerschaft und Unternehmensanteile;  
hatten Sie im Prinzip da das Thema  
Unternehmenskommunikation? Hatten  
Sie die Leute auf dem Stand gehalten  
intern?



Kommunikation - intern - wichtiges Managemen

117

118 Ja.

119

120 Also so eine Rolle von  
Unternehmenskommunikation?

121

122 Ja, schon seit über zehn Jahren. Da  
muss man halt auch schauen, dass so  
eine Unternehmenskommunikation  
immer greifbar sein muss. Und da haben



Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nach

wir die letzten Jahre wesentliche Fortschritte gemacht.

123

124 *Was heißt „greifbar“ für Sie?*

125

126 Also man soll den Leuten keinen theoretisierten Dünnsinn erzählen sondern die Sachen auf den Tisch legen, wie sie eben sind.

127

128 *Damit die Leute auch verstehen, was da passiert sozusagen. o.k.*

129

130 Und das muss man wirklich im Positiven sagen, das hat unser Topmanagement sehr früh verstanden, das sehr, sehr gut zu transportieren.

131

132 *Generell Instabilität. Führen Sie so was auch manchmal bewusst herbei, um Wandel irgendwie auszulösen? Ist das für Sie auch ein aktives Management-Tool? Gerade in der Politik sieht man das ja immer wieder. Die machen das ja ganz gerne.*

133

134 Also ich führe jetzt Instabilität nicht herbei, dass wir vom Unternehmensergebnis abweichen. Letztendlich wenn Sie Mitarbeiter substituieren schaffen Sie es ja automatisch und stabilisieren es dann wieder über neue Mitarbeiter.

135

136 *Also Sie gehen es dann über die Personalschiene an? o.k.*137 *Generell die Frage der Ursache. Wir haben das vorhin schon einmal tangiert das Thema. Generelle Ursache instabiler Situationen für Sie?*

138

139 Aus meiner Sicht kommen nur zwei Gründe in Frage:

140 Das eine ist exogener Einfluss, das wäre jetzt von mir aus eine Bankenkrise oder ein anderer exogener Schock.

141

142 *Beispielsweise, wenn ein Kunde*

 Kommunikation - intern~  
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nach  
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö  
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transpar  
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Instabilität - Beispiele

 Instabilität - Beispiele

*Probleme hat?*

143

144 Und ansonsten ist meine Überzeugung, dass gerade in Unternehmen, die sehr viel mit Personen arbeiten, wo die Personen das Asset sind, dass Instabilität zu über 90% auf Schwächen im Management zurückzuführen sind.

☀ Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmut  
☀ Missmanagement - Ursachen~

☀ Instabilität - Beispiele

145

146 *Der kritische Faktor für Sie, wenn ich eine instabile Situation löse? Gibt es da so was? Manche sagen vielleicht das ist Zeit, andere sagen vielleicht, das ist schlechte Unternehmenskommunikation.*

147

148 Nein, wenn ich es löse ist weniger die Zeit der Grund. Es ist eher, wie schnell und nachhaltig - ich sage jetzt noch mal in Anführungsstrichen - auch deutlich oder durchgreifend ich das tue. Also wenn ich irgendwo eine instabile Situation habe und habe die Ursachen erkannt, muss ich die Ursachen eliminieren. Und zwar zu 100%. Tue ich das nur halbgar, dann ziehe ich den ganzen Prozess nur hin.

☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Konsequenzen  
☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Entscheidungen  
☀ Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entschlossenheit  
☀ Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsfindung  
☀ Instabilität - Lösungswege - Ursachenanalyse  
☀ Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungen

149

150 *Und wie schaffen Sie es, im Tagesgeschäft so was zu machen? Wie kriegen Sie das hin? Im Prinzip ist es ja ein Balanceakt. Ich muss einerseits bereinigen, aber andererseits muss ja auch das Tagesgeschäft weiterlaufen. Das ist ja im Prinzip doppelte Kraftanstrengung, oder?*

151

152 Gut, es kommt jetzt auf die Ebenen und Situationen von Instabilitäten an. Sie können viele Dinge z.B. so lösen, dass Sie erst einmal eine klare Ansage machen im operativen Tagesgeschäft, was nicht besser läuft, was besser zu laufen hat. Oder Sie tauschen die Leute aus. Das ist eigentlich, wenn man strukturelle Ursachen für Instabilität erkennt, die griffigste Methode.

☀ Kommunikation - intern~  
☀ Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachkommunikation  
☀ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich  
☀ Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit  
☀ Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse  
☀ Theory U - Step 4 - was steckt hinter den Dingen  
☀ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

153

154 *Ja, und jetzt in so einem Fall, wie Sie ihn gerade beschrieben haben, wo das Topmanagement in einer Rotationsphase ist? Da muss man den Kunden ja auch irgendwie das Gefühl geben, dass alles einigermaßen funktioniert. Auch wenn es oben gerade Probleme gibt.*

155  
156 Das hat aber damals unser Vorstand verstanden. Der hat einen Generationswechsel mit sehr guten Leuten gemacht, die auch so ausgewählt waren, dass sie auf Augenhöhe mit den Kunden waren.

157  
158 *Ah, d.h., er hat die Menschen vorher initiiert und dann sozusagen.*

159  
160 initiiert und positioniert.

161  
162 *... genau gleichzeitig, also länger vorbereitet sozusagen.*

163  
164 Aber die haben es damals in einem Vierteljahr fertig gebracht, und das war schon eine sehr gute Leistung aus meiner Sicht.

165  
166 *Weil es vom Vorstand schon länger vorbereitet war, durch diese längere Vorbereitungsphase.*

167  
168 Ja, aber die hatten sich in Summe nicht mehr als ein Vierteljahr Zeit gegeben. Und die haben dann halt die Leute von intern generiert. Von extern hätte es nicht funktioniert.

169  
170 *Also hat der Prozesse kaum Ressourcen im Prinzip gekostet. Wenn es nur drei Monate waren relativ glatter Übergang.*

171  
172 Der hat einige Ressourcen gekostet die ausgeschieden sind. Aber letztendlich hat es der Vorstand verstanden, durch eine Neubesetzung fast ausschließlich



Mentor~



Mentor - Erfahrungswissen - Initiation in Board |



Kardinaltugend - Freiheit



Management - langfristig orientiert



Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Ve



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität u



Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln



Management - langfristig orientiert



Manager - Führungsstil - Konzentration auf das



Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~



Tugend - Konsequenz



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität u



Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln

von intern sowohl die Situation zu verändern als auch an die Mitarbeiter ein Signal zu geben, dass sie eben gemeinsam vorwärts gehen.



Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mita  
Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

173

174 *Sie sagen Person. Es ist ja ein personenbezogenes Geschäft. Beratung ist ein unglaublich personenbezogenes Geschäft.*

175 *Wenn jetzt mal im Prinzip Probleme auftreten, wie und an wen kommunizieren Sie im Prinzip denn überhaupt diese Situation? Lösen Sie das nur im Board oder lösen Sie das auf Projektleiterebene? Oder ist es abhängig von dem jeweiligen Fall? Die Frage ist ja auch, wie und an wen kommuniziert man Lösungsvorschläge? Löst man das einfach und sagt den Leuten nicht warum? Oder wie? Darauf will ich hinaus.*

176

177 *Nein, nein, wir lösen das eigentlich so: Wir sind ja in verschiedenen Hierarchieebenen aufgebaut und wir lösen das immer so, dass die Führungskräfte der jeweiligen Ebene die Probleme in ihrem Zuständigkeitsbereich lösen müssen. D.h., wenn ein Projektleiter ein Problem hat mit einem Projekt, muss er erst versuchen, im Dialog mit den betroffenen Mitarbeitern das zu lösen. Gelingt das nicht, muss er es eine Ebene nach oben geben. Dann wird seine Führungskraft mit ihm und mit den Verursachern sprechen. Und da ist die Erwartungshaltung auch, dass es gelöst wird.*



Kardinaltugend - Freiheit  
Manager - Arbeitsentlastung  
Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Ve  
Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeite



Kommunikation - intern~  
Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö

178

179 *Also Sie eskalieren das auf eine möglichst ähnliche Hierarchieebene, wenn das nicht klappt, eine höhere?*

180

181 *Weil es unsere Erfahrung ist, dass man sich durch diese Art der Eskalation schon ausreichend intensiv damit auseinandersetzt. Sie kriegen aber gleich wieder mehr Deeskalation und*



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö

Ruhe rein, als wenn Sie das gleich über drei Ebenen eskalieren.

182

183 *Und auch Vertrauen dann eher da ist. Man delegiert also. Die Qualität der Werkzeuge ist dann das entscheidende, oder?*



Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d.



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität

184

185 Ja, Sie geben auch ein Gefühl, dass man das gemeinsam gelöst hat.



Manager - Führungsstil - Teamorientiert

186

187 *Ja, das ist Ihnen wichtig dann, das Gefühl zu erzeugen.*

188 *Aber es ist dann auch wichtig, gute Leute zu haben, die es können, oder?*



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und

189

190 Ja.

191

192 *Das ist ja die Frage, die Qualität im Prinzip der Mitarbeiter ist dann das zentrale Thema.*

193

194 Also unser Geschäft hängt ja generell davon ab, dass wir die Leute mit der richtigen Qualifikation immer an den richtigen Stellen haben. Also wir reden ja nicht ohne Grund über solche Ausrücke wie „well placed“ oder „high performance for next position“ oder solche Dinge in der Art. Wir sind da schon sehr bildlich eigentlich in unserer Vorgehensweise. Was wir uns nicht erlauben können ist, dass wir Leute in Positionen bringen, die es nicht können. Oder wo wir vorher nicht sicher sind, dass die es können, und stellen die dann so zum Spielen mal irgendwo hin und schauen, wie lange sie stehen, bevor sie eben runterfallen.



Manager - Führungsstil - Teamkomposition~



Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Ver



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Ausloten vo

195

196 *D.h. es wird entwickelt, geprüft und wenn bewertet wird, dann wird erst der Schritt vollzogen sozusagen.*



Management - langfristig orientiert



Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

197

198 Ja.

199

200 Verstanden. o.k.

201 *Wie gehen Sie denn manchmal, ich*

denke, das war gerade früher auch mal so eine Thematik, in so Situationen mit Mitarbeitern um wo gesagt wurde, das haben wir schon immer so gemacht? Wie brechen Sie solche Muster auf? So statische Muster. Vielleicht auch manchmal auf Kundenseite, wenn man mal nach draußen guckt. Weil da ist es ja gerade Ihre Aufgabe, vielleicht auch manchmal Impulse zu setzen. Wie gehen Sie damit um, Menschen dann mitzunehmen auf neue Wege?

202

203 Das hängt ein bisschen von den Mengentypen ab. Im Wesentlichen geht es durch Überzeugung und durch den Dialog.

204

205 Ja, also Überzeugungskraft, direkter Dialog, wieder zu sagen warum und wieso, die Hintergründe zu erklären.

206

207 Beispiele und solche Dinge.

208

209 Und das funktioniert bei wirklich so hart gesottenen Leuten? Ich stelle mir dazu den Beamtentypus vor.

210

211 Also in unserer Branche ist es ja so, wir werden ja generell geholt, um Dinge positiv zu verändern und - ich sage das jetzt mal so - nicht bewährtes zu untermauern oder auch weniger bewährtes zu untermauern. Da ist eigentlich die Voraussetzung schon gegeben.

212

213 Ja, von dem Chef der Sie beauftragt. Aber nicht von den Leuten, die drunter sitzen. Also da sagen Sie aber, da gehen Sie schon auf die betroffenen Leute ein, dass ich das richtig verstanden habe, was Dialog anbelangt?

214

215 Wobei wir aber auch an unserem Mandat keinen Zweifel lassen.

216

-  Kommunikation - intern~
-  Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö
-  Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
-  Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivati
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

-  Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte v
-  Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständni
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

217 *Das bedeutet?*

218

219 Wenn wir den Auftrag haben und sind überzeugt, dass sich was verändern muss, dann führen wir das auch durch, dann lassen wir uns auch von niemanden instrumentalisieren, der dann vielleicht eher denkt, man müsste es nicht.



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entsche  
Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstä

220

221 *Wie machen Sie es denn gerade so in Umbruchsphasen, den Menschen dann auch die Bedenken zu nehmen, oder die Angst zu nehmen, weil vielleicht kommt die ja gerade daher, so diese Phase „das haben wir schon immer so gemacht“, „bloß kein Wechsel“. Also wie nehmen Sie Leuten die Angst, die Bedenken in solchen instabilen Situationen?*

222

223 Gut, im Wesentlichen ist das ja dadurch geprägt, dass wir in gemeinsamen Teams mit unseren Klienten arbeiten. D.h. in gemeinsamen Teams, die in sehr starkem Kommunikationsaustausch miteinander stehen. Und das ist eigentlich nach meinem Dafürhalten in unserer Art von Projekten die Kernbasis für den Erfolg. Wenn wir jetzt ohne die Mitarbeiter auf Kundenseite arbeiten würden, und würden denen Ergebnisse ausrollen, das ginge definitiv schief. Und wir arbeiten halt mit denen gemeinsam, oder sagen wir mal, durch diesen gemeinsamen Lernprozess, der dann im Projekt entsteht, findet man auch die Akzeptanz.



Erfolgreiches Management - Ursachen - Mitarbe  
Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden  
Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinne

224

225 *Aber ist es nicht gerade da schwierig, als Berater von extern: Man kommt jetzt zum Kunden rein, die Kunden arbeiten teilweise mit, also in Projektteams, das sagten Sie ja, aber man merkt dann vielleicht doch, die Menschen im Unternehmen haben vielleicht Angst vor dem Wandel, den sie da einleiten. Gehen Sie dann überhaupt darauf ein*

*als Berater oder sagen Sie, das ist Sache von unserem Kunden, das ist gar nicht unsere Sache, da muss unter Kunde mit den Mitarbeitern ins Gespräche gehen? Oder gehört das auch zu dem Beratungsauftrag dazu?*

226

227 Ich sage mal, im Wesentlichen versuchen wir, zu überzeugen. Wenn wir halt merken, es funktioniert nicht, dann eskalieren wir das schon beim Kunden zum Auftraggeber. Denn es gibt auch Teams, die kriegen Sie als Externer nicht moderiert.

-  Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
-  Kommunikation - intern~
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönl
-  Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivatio
-  Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarb
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

228

229 *Das ist die Herausforderung. Ja. Und damals in der internen Führungsumstrukturierung? Wie sind Sie da vorgegangen?*

230

231 Da war bei den Leuten in den Arbeitsgruppen nur der Wille einfach gegeben. Weil das die waren, die letztendlich die Organisation aufgestellt haben, wie sie heute vom Rahmen her noch existiert. Also da hatten sie quasi automatisch schon eine Motivation geschaffen.

232

233 *Ja, o.k.*

234 *Ja, das ist jetzt ein bisschen schwierig, weil vieles auf Kundenseite geht, aber vielleicht kann man trotzdem eine Aussage machen.*

235 *Was ja auch oft, dass Leute unterschiedlichen Alters sich an eine Situation unterschiedlich schnell anpassen. Gehen Sie da auch drauf ein? Nehmen sie darauf auch Rücksicht?*

236

237 Das ist sehr, sehr schwierig. Da fällt es mir also schwer, eine Antwort zu geben. Normalerweise arbeiten wir so, dass wir von jedem Projektmitglied den gleichen Einsatz fordern. Unabhängig vom Alter. So, was wir natürlich berücksichtigen sind bestimmte individuelle

Kompetenzen.

238

239 *Individuelle Kompetenzen heißt jetzt nicht, dass derjenige SAP HR kann, sondern individuelle Kompetenzen heißt, jemand, der vielleicht ein bisschen Ruhe rein bringt in die junge Mannschaft. Damit meinen sie das?*



Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

240

241 Genau.

242

243 *Ja, also Sie komponieren, ich will nicht zuviel sagen, ich frage deswegen nach, Sie komponieren von vorneherein so indem sie sagen, o.k., da muss vielleicht auch jemand rein der ein bisschen bremst und drei die ein bisschen pushen sozusagen?*

244

245 Also was wir generell machen ist, wir identifizieren schon die Profile, die wir für Themen brauchen. Die Anforderungsprofile. Nicht nur in ihrer fachlichen Kompetenz, sondern auch im Background, was weiß ich, der Lebenserfahrung wie auch immer. Und die setzen wir dann entsprechend dort ein.



Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

246

247 *Die Frage ist: Wie behalten Sie jetzt in laufenden Prozessen noch den Überblick? Sie haben auch wahrscheinlich ein paar Projekte dann laufen mit vielen unterschiedlichen Mitarbeitern.*

248

249 Das kriegen wir ja über unsere Führungsspanne. Das ist ja kein Problem. Also ohne eine gute, stringente Organisation kriegen Sie das nicht hin.



Kardinaltugend - Freiheit



Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verw.



Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und

250

251 *D.h., die stringente Organisation mit den selbst Entscheidenden oder Mitarbeitern die fähig sind, selbst zu entscheiden.*

252

253 Ja.

254

255 o.k.

256 Was man ja auch beobachtet so, wenn  
man jetzt mal so ein bisschen in die  
langfristige Perspektive geht, dass die  
Wirtschaft in immer kürzeren, immer  
schnelleren Intervallen reagiert. Alles  
wird schneller, Kommunikation wird  
schneller. Passen Sie Ihr Unternehmen  
auch auf solche Gegebenheiten an?

257  
258 Also ich glaube, dass wir unsere  
Reaktionsgeschwindigkeit auf  
Veränderungen die letzten zehn Jahre  
deutlich über dem Marktdurchschnitt  
angepasst haben.

259  
260 Wie haben Sie das geschafft?

261  
262 Indem wir die Leute gezielter entwickelt  
haben, sich Veränderungen  
anzupassen. Oder auf Veränderungen  
einzustellen.

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch

263  
264 Was bedeutet das für Sie? Was macht  
da die Qualität aus?

265  
266 Also wir haben heute wesentlich mehr  
Mitarbeiter, wo man mit denen spricht,  
vermerkt, dass die sehr flexibel denken  
können, dass die eine sehr umfassende  
Bildung haben, das sie wirklich ein sehr,  
sehr hohes intellektuelles Niveau haben.  
Uns werden sie auch bei anderen  
Unternehmensberatungen neiden. Da  
hat die Branche die letzten Jahre schon  
sehr viel getan.

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - au  
 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

267 Als ich sage es mal ganz einfach: Wenn  
wir heute einen Senior Manager berufen  
und würden das mal benchmarken mit  
dem IT-Boom vor zehn Jahren, dann  
haben wir da heute schon noch mal eine  
andere Persönlichkeit.

268  
269 o.k. Also sind die Ansprüche dann eher  
gestiegen von Ihrem Unternehmen.  
270 Ich denke mal, eine ganz wichtige  
Ressource im Management von  
Instabilitäten ist Zeit. Wie schaffen Sie  
sich Zeit, richtig zu entscheiden in

manchen Situationen? Wie machen Sie das? Ja, also für sich. Ich leite jetzt ein Unternehmen, das Schulungen verkauft. Ich muss das komplett umstrukturieren, Weihnachtsgeschäft kommt, ich habe keine Zeit, muss das Unternehmen aber zum laufen bringen.

271

272 Gut, also ich persönlich priorisiere sehr stark die to do's die ich selber mache und delegiere den Rest. Also ich priorisiere nach Wichtigkeit aus meiner eigenen Sicht. Das ist jetzt ein Postkorb der Teile, die ich selbst machen muss, was kann ich weiter delegieren? Aber den Teil, den ich selber machen muss, da kümmere ich mich dann schon noch sehr um die Qualität davon.

 Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

273

274 Was fällt so in Ihr Ressort, was Sie selber machen müssen?

275

276 Z.B. die Einstellung aller Senior Manager.

 Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~

277 Z.B. die Budgetierung, die Verantwortung für die G&V.

278

279 G&V?

280

281 G&V, Gewinn- und Verlustrechnung.

282

283 Danke, Entschuldigung, ich bin doch kein BWLER.

284

285 Also im Wesentlichen ist es bei mir der Block:

286 Ansprechpartner für Vorstände auf Kundenebene,

287 Recruiting der Topleute im Management,

 Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~

288 und eben die ganze

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität unc

betriebswirtschaftliche Steuerung.

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

289

290 Das ist echt interessant, das ist wirklich ein Zufall, dass ich Personalberater bin, aber dieses Thema, also Topleute auswählen als eine der wichtigsten Aufgaben sehen, die sie überhaupt haben in Ihrer Funktion, das ist wirklich

 Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~ Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität u

interessant.

291

292 Ja. Ja.

293

294 *Wie gehen Sie damit um, hilft es auch, einmal auf Kundenseite bei der Lösung einer instabilen Situation die Wahrheit zu sagen? Oder sagen Sie eher, nein, etc.*

295

296 Also ich kann jetzt immer nur von den Ansprechpartnern ausgehen, die ich eben auf Kundenseite habe, das hat sich halt sehr gewandelt. Aber ich hatte seit vier Jahren ungefähr rein die C"x"O-Ebene als Ansprechpartner. Und da ist meine Erfahrung eher, wenn Sie dort nicht die Wahrheit sagen, haben Sie keine lange Zukunft in der Ansprechpartnerebene.

297

298 *Also ich kann jetzt immer nur von den Ansprechpartnern ausgehen, die ich eben auf Kundenseite habe, das hat sich halt sehr gewandelt. Aber ich hatte seit vier Jahren ungefähr rein die C"x"O-Ebene als Ansprechpartner. Und da ist meine Erfahrung eher, wenn Sie dort nicht die Wahrheit sagen, haben Sie keine lange Zukunft in der Ansprechpartnerebene.*

299

300 Also oft trenne aber nicht. Ich entscheide eigentlich immer nach zwei Kriterien. Ich bereite mich zur ersten Entscheidung sachlich vor und entscheide dann trotzdem nach dem Bauch.

301

302 *Ach, das ist interessant. Also Sie sagen schon, unterbewusste Faktoren spielen schon eine Rolle in Ihrer Entscheidung.*

303

304 Ja, es gibt ja gewisse Dinge, die können Sie sachlich sehr leicht herleiten. Von mir aus Planungsszenarien wie Aufbau neuer Competence Center oder so, da gibt es immer schlaue und findige Leute, die Ihnen dann Analysen machen, dass



Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung



Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz



Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)



Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit



Manager - Handlungsbegründung - Kombiniert



Manager - Handlungsbegründung - Bauchgefühl



Manager - Handlungsbegründung - Intuition



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / R&amp;D



Manager - Handlungsbegründung - nachträgl. R&amp;D

das genau passt. Und deshalb  
priorisiere ich wirklich meine Aufgaben  
stark. Aber um das um was ich mich  
selber kümmere ich mich dann auch und  
setze mich dann schon damit  
auseinander. Und dann entscheide ich  
final aus eben dann dieser Mischung  
aus sachlichen Fakten und eben  
persönlich motivierten Fakten.

☀ Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

☀ Manager - Handlungsbegründung - Kombination A

305

306 *Also wenn man das mal so in ein  
Verhältnis setzt  
Rationalität/Emotionalität, ich nenne das  
jetzt mal so, so 50:50? Oder?*

307

308 Nein, schon 70:30. Rationalität zu  
Bauchgefühl. Aber Bauchgefühl spielt  
immer mit.

☀ Intuition - ist omnipräsent in menschlicher E

☀ Manager - Handlungsbegründung - Kombi

309

310 *Spielt immer mit. o.k.*

311

312 Und ich habe einen wesentlichen  
Grundsatz bei Entscheidungen, bei jeder  
Entscheidung die ich treffe, diese ist  
immer dadurch geprägt, dass ich Herr  
der Lage bleiben.

☀ Manager - Führungsstil - Kontrolle~ ☀ Rhetori:

313

314 *Wie merken Sie denn, dass Sie Herr der  
Lage sind?*

315

316 Indem ich es beeinflussen kann. Also  
gerade wenn ich an das Thema  
Personal denke. Ich glaube in unserem  
Job ist es sehr, sehr wichtig, dass man  
auch schaut, inwieweit sich Leute in die  
Organisation einbringen, oder ihr  
eigenes Süppchen machen. Und man  
muss auch dann den Einflussbereich  
Einzelner so steuern, dass man sich  
nicht erpressbar macht.

☀ Manager - Führungsstil - Kontrolle~

☀ Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozesse

☀ Widerspruch - Freiheit

317

318 *Dass man nicht?*

319

320 Nicht erpressbar wird.

321

322 *Das verstehe ich nicht.*

323

324 Wenn Sie heute eine Geschäfts- oder

☀ Manager - Führungsstil - Kontrolle~

eine Bereichsverteilung machen und umgeben einen Bereichsleiter mit soviel Macht, dass Sie quasi von dem abhängig werden.

 Widerspruch - Freiheit

325

326 *Ah ja.*

327

328 Das gibt es in der Unternehmensberatung immer so Spielchen wie: Wenn ich nicht mehr Geld kriege, gehe ich zum Wettbewerber. Das ist mir einmal passiert, ganz zu Anfang meiner Laufbahn, und da schwor ich mir, dass mir das nicht mehr passiert. Und ich habe das heute alles so geordnet, dass das nicht passieren kann.

 Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~  
 Tugend - Konsequenz

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

329

330 *Also Sie versuchen immer, sich möglichst selbst frei zu halten in Ihrer Entscheidungsfindung, in ihren Kontakten.*

331

332 Ich habe für jeden einen im Topf.

333

334 *o.k. Nicht von den Menschen abhängig machen. Ja. Sie sind ein Mensch, der mit Personen arbeitet.*

335 *Wie schaffen Sie es denn, so auch in den schlimmsten Krisensituationen rational zu denken, Herr [REDACTED] Gibt es da einen Trick dass Sie sagen, ich bin ein Top Stressabsorber? Ich gehe raus und was weiß ich schnappe mir mein Segelboot und irgendwie kriege ich den Kopf doch frei, oder sagen Sie, es gelingt mir gar nicht?*

 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

336

337 *Also ich glaube, dass ich sehr stressresistent bin, was Emotionalitäten angeht. Also es ist immer schwierig, das bei anderen einzuschätzen, aber ich selber glaube halt, dass ich da sehr lange strukturiert denken kann.*

 Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung ,  
 Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

338

339 *Haben Sie denn mal jemals in den letzten Jahren so emotional gedrängte, geprägte Entscheidungen getroffen?*

*Treffen müssen dann auch aus Ihrer teilweisen Emotionalität heraus, die immer dabei ist?*

340

341 Nein, freiwillig getroffen, als ich meine Frau geheiratet habe vor sieben Jahren.

342

343 *Ich meine jetzt aber im Beruf.*

344

345 Also das wird mir im Moment nichts einfallen.

346

347 o.k.

348

349 Also zumindest nichts, was wichtig war.

350

351 *Thema Emotionalität in wirtschaftlichen Entscheidungen sagen Sie spielt da immer mit. Man kann nicht sagen, es ist alles rein rational oder sagen Sie, ich entscheide teilweise nach dem Bauchgefühl?*

352

353 Also ich habe eine Sache, doch, da habe ich eine Sache: Ich habe vor 2 ½ Jahren in einem Bereich einen sehr wichtigen Bereichsleiter entlassen mit Gerichtsprozessen, was so alles dann von dem kam. Weil Sie können ja heute eigentlich keinen entlassen. Weil ich das Gefühl hatte, dass jetzt in dem Sinne, dass die Organisation dem nicht trauen kann. Und das hat sich im Nachhinein als richtig erwiesen. Der hat nämlich probiert, zum Wettbewerb zu gehen und von uns Verträge mitzunehmen.

354

355 *Ohne dass Sie es wussten? Also unehrlich in dem Sinne?*

356

357 Genau.

358

359 *Ja gut, aber das ist ja keine emotional geprägte Entscheidung, das ist ja schon ...*

360

361 Doch, als ich das Gefühl hatte, dass da was nicht stimmt, hatte ich noch nicht

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition  
 Manager - können in die Zukunft sehen~

 Hauptlaster - Betrug  
 Hauptlaster - Illoyalität / Untreue / Verrat

 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition

alle Fakten.

362  
363 *Verstanden. D.h., Sie hatten das Gefühl,  
da stimmt was nicht, da ist irgendetwas  
nicht rund, also so in der  
Kommunikation. o.k.  
Entscheidungskriterien, nach denen  
man handelt. o.k. Ihr Selbstverständnis  
in Ihrer Funktion?*

364  
365 Da habe ich eigentlich mehrere  
Prinzipien. Das eine ist, es gibt so einen  
abgedroschenen Spruch, der heißt,  
dass Macht geliehen ist.

☀ Kardinaltugend - Bescheidenheit  
☀ Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~

366  
367 *Macht ist geliehen? o.k.*

368  
369 Und dass man täglich daran arbeiten  
muss, dass man weiterhin erfolgreich ist.  
Das habe ich mir selber mal als Maxime  
gemacht. Das ist Punkt 1. Weil ich  
kenne zuviel Leute die schon davon  
abgekehrt sind und richtig tief gefallen  
sind.

☀ Manager - Persönlichkeit - Fleiß~ ☀ Manager - Persönlichkeit - Fleiß~  
☀ Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft  
☀ Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikf

370  
371 *D.h., die da eine ruhige Kugel  
geschoben haben, oder wie ist es zu  
verstehen?*

☀ Hauptlaster - Trägheit

372  
373 Genau.

374  
375 *Ja? o.k.*

376  
377 Und das zweite ist von meinem  
Selbstverständnis her, wenn Sie es mit  
einer Fußballmannschaft vergleichen  
würden, habe ich meine eigene  
Entwicklung, so gesehen. Ich war  
irgendwann Spieler, dann Mittelfeld,  
dann Mannschaftskapitän. Und jetzt in  
einer Person der coachende Manager  
des Vereins.

☀ Manager - Selbstverständnis - Coach~

378  
379 *Haben Sie denn immer eine  
Mannschaftsaufstellung im Kopf für den  
Fall dass?*

☀ Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und  
☀ Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

380  
381 Mit der Ersatzbank. Ja.

382

383 *Aha. o.k. Also sie wissen schon genau,  
wie früher unser Sepp 1954, der hatte  
das nämlich auch, in welcher Situation  
stelle ich wen wo gegen die Ungarn  
auf? Ja?*

384

385 Ja, genau.

386

387 o.k. Verstanden.

388

389 Oder ich könnte Ihnen auch sagen,  
wenn einer ausfällt, wer läuft stattdessen  
auf.

390

391 *Ja? o.k. Verstanden.*

392 *Es ist ja alles schon recht komplex, die  
ganzen Prozesse, mit denen man  
ständig konfrontiert ist. Auf Kundenseite,  
intern. Neigen Sie da jemals zu  
vereinfachten Interpretationen? Oder  
lehnen Sie so was ab? Stichwort  
Komplexität.*

393

394 Das ist relativ schwierig. Also ich glaube,  
dass hier viele Entscheidungen mit einer  
relativ einfachen Struktur getroffen  
werden.

395

396 *Einfachen Strukturen heißt?*

397

398 Auch wenn sie komplex sind. Die  
meisten Leute entscheiden relativ banal  
aus einer eigenen Bewertung von  
Sachverhalten heraus.

399

400 o.k. Aber da kommen wir gleich drauf.  
Also dass wird dann irgendwo nicht  
vergessen.

401

402 Also ich habe zu viele  
Fehlentscheidungen kennengelernt als  
dass ich denke, die setzen sich alle  
detailliert damit auseinander.

403

404 *Verstanden. Ich stelle das gerade im  
Kopf noch mal nach hinten. Haben Sie  
eigentlich einen Mentor gehabt, Herr*



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und  
Manager - Führungsstil - Teamkomposition~



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und  
Manager - Führungsstil - Teamkomposition~



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - C



Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit



Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit



Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit  
Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverstärkung



Mentor~

405

406 Ja.

407

408 *o.k. Und der hat also durchaus auch  
eine Rolle in Ihrer Entwicklung gespielt,  
oder?*

409

410 Ja.

411

412 *Was haben Sie denn so von ihm  
gelernt?*

413

414 Das habe ich vor kurzem mal mit dem  
diskutiert. Das ist mein Chef. Insofern.  
Also der hat mich relativ früh in eine  
sehr große Verantwortung gebracht. Er  
hat dann meistens gesagt „mach“.

415

416 *Also er hat Ihnen freie Hand gelassen  
sozusagen?*

417

418 Ja, wird haben uns gerade vor kurzem  
mal unterhalten, dass ich in zehn Jahren  
nie einen einzigen Anpfiff bekommen  
habe von ihm.

419

420 *Och*

421

422 Ja, wirklich nicht. Das ist so. Aber das ist  
Leute fördern und Leute coachen.  
Reden wir jetzt nicht über irgendwelche  
Inhalte, was weiß ich, die Technologie  
oder jene. Und geben dem das  
Vertrauen „Sie können das“, „denken Sie  
“ und „machen Sie dann“. Dann schaffen  
die das.

423

424 *Aber Sie werden doch nicht nur von  
Ihrem Mentor die Eigenständigkeit  
gelernt haben? Er hat Ihnen doch  
bestimmt auch andere Dinge  
mitgegeben, oder?*

425

426 Ja gut, wo er mich sehr geprägt hat war  
im sozialen Umgang.

427

428 Ja.

 Mentor~ Mentor - lässt & gibt Mentee Freiräume Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewu Mentor - lässt & gibt Mentee Freiräume Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~ Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Int Mentor - Erfahrungswissen - Initiation in Board Rc Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Int

429

430 Also da sind wir uns sehr gleich und das  
hat er einfach noch stärker in mir  
geprägt.

431

432 Also sozialer Umgang mit Mitarbeitern  
oder sozialer Umgang ab Top-  
Management, oder. Ja. Also er hat  
sozusagen initiiert, wie die gewisse  
Sprache ist in gewissen Ebenen?

433

434 Genau. Exakt.

435

436 Ah, o.k.

437

438 Und wie das Verhalten ist. Also auch,  
sage ich mal, die Identifikation mit einer  
coachenden Rolle habe ich auch von  
dem übernommen.

439

440 o.k. Da wieder die Funktion eines Coach  
der genau weiß, wer wann aufläuft, was  
Sie vorhin sagten.

441

442 Genau.

443

444 Herr Dr. Moser, die Grundwerte Ihres  
Handelns, nach denen Sie denn so  
entscheiden. Was sind Ihre  
Grundwerte?

445

446 Machen Sie mal ein Beispiel für  
Grundwerte?

447

448 Das ist so ein großes Thema.

449

450 Dann sage ich es Ihnen so.

451

452 Ja. Ich sage es Ihnen nachher. Gleich  
sage ich es Ihnen. Direkt danach.

453

454 Berechenbarkeit

455

456 o.k. Berechenbarkeit.

457

458 Auch Kompetenz.

459 Erfolgsorientierung, d.h. auch langfristig  
erfolgsorientiert, nicht jetzt kurzfristig



Mentor - Erfahrungswissen - Initiation in Board I



Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der I



Mentor - Erfahrungswissen - Selbstverständnis de:



Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Int



Manager - Führungsstil - Teamkomposition~



Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~



Theory U - Step 5 - Persönliche Werte &amp; Tugenc



Manager - Persönlichkeit - Fachwissen



Management - langfristig orientiert

vermeintlich erfolgsorientiert.  
460 Ich habe eine sehr, sehr hohe Loyalität  
461 unserem Unternehmen gegenüber.



Manager - Persönlichkeit - Loyalität / Treue~

Tugend - Loyalität / Treue

462 o.k.

463  
464 Das spielt da mit eine Rolle.  
465 Ja, das sind sie eigentlich schon.

466  
467 *Auch Loyalität. Ja.*  
468 *Die ersten beiden waren ja sehr*  
*sachorientiert, der letzte war so an der*  
*Grenze. Und worauf ich auch hinaus*  
*wollte neben diesen Punkten, die Sie*  
*jetzt gesagt haben, ist: Es gibt ja*  
*manchmal auch so Dinge, die die einen*  
*nennen so Kardinaltugenden, die*  
*anderen nennen sie soft facts, aber das*  
*ist im Prinzip, dass man gewisse*  
*Maximen hat, nach denen man reagiert.*  
*Vorhin hatten Sie gesagt, also wenn ich*  
*hier ab C"x"O, je nachdem welcher das*  
*„x“ ist, mit den Leuten spreche, ich bin*  
*immer ehrlich. Sprich sagen Sie auch,*  
*ich bin ein ehrlicher Mensch?*



Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz

Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

469  
470 Das hatte ich mit Berechenbarkeit  
gemeint.

471  
472 *Das meinen Sie mit Berechenbarkeit.*  
473 *Wenn Sie jetzt in der Auswahl sind von*  
*Leuten, das war jetzt dass wir so*  
*intensiv drauf kamen. Was sind so die*  
*Attribute, Eigenschaften, Charakterzüge*  
*von den Leuten, wo Sie sagen, mit*  
*denen kann ich besonders gut? Müssen*  
*ja nicht Klone Ihrerseits sein, aber.*

474  
475 Das sind Leute wo ich den Eindruck  
habe, dass sie offen, ehrlich, geradlinig  
und berechenbar sind.



Manager - Umfeld - Gleich &amp; Gleich gesellt sich



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Ehrlichkeit

Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

476  
477 *Also die genau das spiegeln, was sie da*  
*aussagen.*

478  
479 Daran interessiert, einen nachhaltigen  
Wert zu schaffen.



Mitarbeiter - Persönlichkeit - am langfristigen

480

481 *Und nachhaltiger Wert heißt?*

482

483 Ja, also einen langfristigen Erfolg zu generieren.

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - am langfristigen

484

485 *Ja, also nicht einen Erfolg für den Kunden zu verbrennen und dann übermorgen wahrscheinlich nichts mehr?*

486

487 Relativ schnell Erfolg kriegen, aber den eben duplizieren oder multiplizieren.

 Management - langfristig orientiert  
 Mitarbeiter - Persönlichkeit - am langfristigen Erf

488

489 *Keine Eintagsfliege in dem Sinne. Ja.*  
490 *Was lehnen Sie ab in Ihrem Umfeld?*  
*Speziell auf dieser Ebene,*  
*Charakterzüge, Attribute,*  
*Eigenschaften?*

491

492 Ich lehne Menschen ab die in jedem Satz dreimal erzählen wie kompetent sie sind. Ich kann überhaupt nicht so eine schleimerische und schönredende Art haben. Und ich kann überhaupt nicht diese Yuppie-Art leiden.

 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummhei  
 Hauptlaster - Betrug  
 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dumml  
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung

493

494 *Was heißt Yuppie-Art?*

495

496 Also diese jungen Spunde.

497

498 *Die im Hawaiiemnd zur Arbeit kommen oder was?*

499

500 Nein, also die sich so als eine Elite schon sehen ohne überhaupt zu wissen was es heißt, so einen Job zu machen.

 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~  
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Selbst

501

502 *Ach so. Behütet aufgewachsen und.*

503

504 Das hat damit gar nichts zu tun. Es gibt Leute, die halten sich selbst schon sehr früh für so'n verkannten [REDACTED]

505

506 *Der ist von der Deutschen Bank. Ja, genau.*

507

508 Die treten auch so auf. Die kann ich nicht ab.

 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~  
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Sel

509

510 *Also Bescheidenheit ein wenig? Ein  
wenig Bescheidenheit ist wichtig?*

511

512 Genau.

513

514 *Das steckt dahinter.*

515

516 Und Berechenbarkeit und Kompetenz.

517

518 *Ja, klar. Genau die Gegensätze das  
lehnen Sie schon ab. Ja.*

519

520 Und das entscheidende für mich ist halt  
auf der Ebene immer die Frage, wenn  
man die Person weiterentwickelt, kann  
der die nächste Ebene erreichen? Und  
ich stelle niemanden ein wo ich denke,  
der hat nicht das Potential, die nächste  
Ebene zu erreichen.

521

522 *Und der kann wahrscheinlich die  
nächste Ebene aus Ihrer Sicht  
erreichen, wenn der entsprechend  
Dinge wie Geradlinigkeit mitbringt. Ja,  
den langfristigen Erfolg mitbringt, eine  
gewisse Ehrlichkeit. o.k.*

523 *Also im Prinzip ist schon eine  
Eigenschaft die Sie ablehnen, das eine  
hat sich ein bisschen auch nach  
Narzissmus angehört. Also diese  
Selbstverherrlichung, Selbstdarstellung?*

524

525 Genau, das ist es.

526

527 *Gut. Unhöflichkeit, Torheit, so was?  
Eigensinnig, so was vielleicht auch?*

528

529 Die kommen ja gar nicht zu mir durch.  
Die werden ja vorher schon aussortiert.

530

531 *Ja, das sortieren Sie vorher schon raus?*

532

533 Das machen ja bei uns Leute, genau. Ich  
spreche immer erst mit in den finalen  
Gesprächen.

534

535 *Oder die dann auch schlecht über ihren*



Kardinaltugend - Bescheidenheit



Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~



Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transp



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Ehrlichkeit



Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und



Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~



Manager - Umfeld - Gleich &amp; Gleich gesellt sich ge



Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~



Hauptlaster - Illoyalität / Untreue / Verrat

früheren Arbeitgeber sprechen, oder so.

536

537 Das sind absolute no go's.

538

539 o.k. Es gibt gewisse Dinge die gehen nicht.

540

541 Oder auch schlecht über Klienten.

542

543 Ja, gut, egal worüber. Oder Ex-Kollegen. Ist ja alles schlimm genug.

544 Im Prinzip gibt es das was ich gerade hier gesagt habe. Das waren so die sieben Todsünden zu sagen. Es gibt aber auch die sieben Kardinaltugenden, aus unserer christlichen Tradition heraus wurden die mal definiert.

545 Wie wichtig, glauben Sie, sind solche Werte, ein Unternehmen zu führen? Also jetzt in Ihrer Funktion. Wo Sie da ein Zeichen machen könnten jeweils. Also 0 heißt gar nicht wichtig im Prinzip Vertrauen, Offenheit, wichtig ist immer misstrauisch zu sein den anderen gegenüber. Oder sagen Sie, Menschen vertrauen, Offenheit ist mir ganz wichtig oder weniger wichtig? Ich meine das ist selbst erklärend, Herr [REDACTED]

546

547 Das ist jetzt ...

548

549 Das ist interessant. Das ist deswegen interessant

550

551 Null ist total schlecht, ja?

552

553 Ja, Null würde sagen, das ist eher kontraproduktiv sozusagen für das Unternehmen. Wenn jemand nur misstrauisch ist.

554

555 Aber das heißt nicht, dass zu erwarten ist, dass der dann Betrug begeht, oder Untreue, oder?

556

557 Es sind Übersetzungshilfen. Im Prinzip

558

559 Sage ich es mal so. Wenn ich nicht rein



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Ille



Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

nur auf Misstrauen fokussiere, sondern ein bisschen Misstrauen kann man schon ab und zu haben.

560

561 *Ja, das wollte ich fragen, ob Sie das mit einem Kreuz irgendwie schaffen. Dass Sie sagen, o.k., Sie sagen, es ist wichtig, Vertrauen zu den Leuten zu haben. Weil wenn ich das nicht habe, dann habe ich sowieso die falschen ausgesucht.*

562

563 Also Gegenüberstellen?

564

565 *Ja, genau.*

566

567 Ach so.

568

569 *Also in einem. Oder dass Sie halt sagen, was weiß ich, manche sprechen auch von einem gesunden Egoismus, oder so was. Und nicht von der sozialen Einstellung oder so was.*

570 *Sie haben jetzt z.B. Ihr Kreuz schon oben gemacht. Wenn man sich die richtigen Leute raussucht, dann muss ich ja nicht noch groß misstrauisch sein. Weil dann habe ich ja eigentlich eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass ich mit den Leuten ehrlich umgehen kann. Klar, man kann immer wieder mal enttäuscht werden. Das ist klar.*

571

572 Dann passt das.

573

574 *Danke Herr [REDACTED] super. Schön.*  
575 *Haben Sie Unternehmenswerte, die Sie auch mal irgendwann definiert haben bei [REDACTED] Ja, woran haben Sie sich da so orientiert? Was waren so da Ihre Kriterien?*

576

577 Das ist Einfachheit.

578

579 *Einfachheit?*

580

581 *Ja. Dann Offenheit, Kreativität, gegenseitiger Respekt,*

Entscheidungsstärke und  
Berechenbarkeit.

582

583 *Wieder die Berechenbarkeit. Ja, die  
menschliche Berechenbarkeit.*

584

585 Also das können Sie im Internet  
nachlesen. Ich habe das jetzt übersetzt,  
da stehen sie mit dem exakten Wortlaut.  
Das sind also genau die.

586

587 *Haben Sie denn, ja mich interessiert im  
Endeffekt, ob das im Internet  
sachorientierte Begriffe sind oder woran  
sie das ableiten, oder so. Das ist das,  
worauf ich hinaus will.*

588 *Hatte denn die Definition überhaupt  
Einfluss auf das Unternehmen? Oder  
lief es im Prinzip da so weiter wie  
bisher? Oder vielleicht doch?*

589

590 Also wir haben bewusst so ein paar  
Dinge wie Bereichsegoismen massiv  
entgegengesteuert.



Hauptlaster - Egoismus



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Berei

591

592 *Bereichsegoismus?*

593

594 Und da ist das schon hilfreich.

595

596 *o.k. Also da hat man das schon  
gemerkt?*

597

598 Also wir verpflichten auch die Mitarbeiter  
auf ein recht hohes Teamziel. Und die  
Manager auch.

599

600 *Dass da nicht einer nach vorne läuft und  
nur an sich denkt. o.k.*

601 *Noch ein bisschen zu Ihren Erfahrungen  
und zu Ihrer Prägung. Welches  
Verhältnis hatten Sie in der  
Vergangenheit zu Ihren Vorgesetzten?  
Haben Sie gesagt, die waren eher nicht  
so gut geeignet, ich habe ständig  
versucht, die zu überholen, oder haben  
Sie gesagt, auch wenn er mal eine  
falsche Entscheidung getroffen hat, ich  
habe ihm den Rücken frei gehalten.*



Mentor - Mentee - der Mentee hegte und pflegte s

Darauf möchte ich hinaus, Herr [REDACTED].

602

603 Meinen Sie auch Vorgesetzte, die das Unternehmen verlassen mussten?

604

605 Ja.

606

607 Und haben damit genau meinen Mentor im Blick, das hat ja sehr gut funktioniert.

608

609 o.k. Da war das quasi eine

610

611 Wenn Sie mich jetzt fragen würden, ob ich die beiden Vorgesetzten einstellen würde heute, die das Unternehmen verlassen mussten: nein.

612

613 o.k.

614

615 Weil dass die gehen mussten, war aus meiner Sicht 100% richtig.

616

617 Weil die im Prinzip nicht diese Eigenschaften hatten, die Sie bei Ihren Mitarbeitern suchen? Die sie schätzen.

618

619 Ja, weil sie z.B. nicht unserem Wertesystem entsprochen haben. Übrigens hat mein Mentor die beiden zum Markt disponiert.

620

621 Also Ihr Mentor entsprach auch dem, wie Sie auch Menschen suchen für Ihre Umgebung. Gleich und gleich gesellt sich gern.

622

623 Ja, aber wenn man auch mal so das Feedback in der Organisation, aber auch am Markt nimmt, finden wir beide schon eine sehr hohe Akzeptanz. Und einen sehr hohen Respekt uns gegenüber.

624

625 Auch

626

627 Nein, nein, es gibt ja immer auch Typen, das sind Querulanten, die suchen sich



Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich ge



Mentor - Mentee - gleich & gleich gesellt sich gerr

dann - jetzt mal salopp gesprochen - die suchen sich dann einen Speichellecker als Kettenhund und dann funktioniert das für die vermeintlich auch. Da gibt es glaube ich im deutschen Mittelstand mehr als genügend.

628

629 *Ja, nur das sind halt nicht die interessanten Leute. Die werden auch Ergebnisse erzielen, nur immer ziemlich.*

630

631 Da ist das bei uns geprägt von sehr hohem Wertebewusstsein und eben dem langfristigen Erfolg.

632

633 *Und also im Prinzip Ihr Vorgesetzter war dann später Ihr Mentor und sie haben sich quasi gegenseitig, also Sie haben ihn gehegt und gepflegt und er hat sie sozusagen mitgenommen. o.k. Verstanden.*

634

635 Und er hat die Größe gebracht und hat - was nicht jeder machen würde - vor vier Jahren den Geschäftsbereich an mich abgegeben.

636

637 *Ja, das macht wirklich nicht jeder.*

638

639 Den größten im Unternehmen.

640

641 o.k.

642

643 Also im Klartext: Er hat das so gemacht, dass er die Hälfte operativ steuert und ich die Hälfte, aber er hätte ja auch sagen können, jetzt mach mal die anderen Bereiche.

644

645 *Klar. Und nicht den schönsten Kuchen. Ja.*

646 *Nach welcher Strategie kommunizieren Sie Budgets, Maßnahmen, unerwartete Ereignisse? Das würde mich noch interessieren.*

647

648 Also schon so, dass ich die Leute mit den Nachrichten, die damit verbunden

 Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~ 

 Management - langfristig orientiert

 Mentor - Mentee - der Mentee hegte und pflegte

 Kardinaltugend - Freiheit

 Mentor - lässt & gibt Mentee Freiräume

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehm.)

 Mentor - lässt & gibt Mentee Freiräume

 Kommunikation - intern~

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

- sind, abhole.
- 649 *D.h., Sie überraschen die Leute nicht?*
- 651 Genau.
- 653
- 654 *o.k. Also auch durchaus schon mal eine kleine Warnung, wenn was nicht so läuft wie es laufen sollte? Und sich dann nicht hinterher die Katastrophe sofort niederschlägt?*
- 655
- 656 Ja. Ich unterrichte immer eher zeitnah und direkt. Das ist glaube ich noch ein ganz wichtiger Grund, auch sehr zeitnah.
- 657
- 658 *Ja, damit die Leute dann direkt mit ins Boot geholt werden sozusagen in der Lösung.*
- 659
- 660 Ja, sagen was Sache ist.
- 661
- 662 *Ja, o.k., verstanden.*
- 663 *Nach extern, wie stellen Sie ihre Leistungen im Unternehmen dar? Also machen Sie es wie [REDACTED] gehen nach vorne und sagen, [REDACTED]*
- 664
- 665 Jetzt meine persönliche?
- 666
- 667 *Ja, genau.*
- 668
- 669 Ich rede über mich so gut wie nie.
- 670
- 671 o.k.
- 672
- 673 Ich kann das jedem nur raten. Das ist meine Erfahrung.
- 674
- 675 *Ja, ich halte mich hier ganz zurück. Ja, das ist auch die Bescheidenheit, die glaube ich wirklich gute Leute auszeichnet steht hier als These. Aber die muss ich ja überprüfen, Herr [REDACTED]*
- 676 *Sachliche Kritik, das Thema hatten wir schon ganz am Anfang mit den 360°*
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - Red I
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - F
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - F
- Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
- Kommunikation - intern~
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönl
- Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
- Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
- Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
- Kardinaltugend - Bescheidenheit
- Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~
- Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

Feedbacks.

677 Sie äußern also anscheinend dann ganz  
offen Kritik gegenüber Mitarbeitern. Das  
hatten wir auch am Anfang dann schon.

678 Ja, und die Ansprüche bei der Auswahl  
Ihrer Mitarbeiter sind im Prinzip auch  
abgedeckt.

679 Moment, noch drei Fragen, und dann  
haben wir es.

680 Welche Eigenschaften, jetzt  
Führungseigenschaften muss man  
wirklich sagen, sind denn für Sie jetzt  
noch einmal abschließend unabdingbar  
für das erfolgreiche Führen eines  
Unternehmens?

681  
682 Also schon eine sehr hohe sachliche  
Kompetenz in dem Bereich, wo man tätig  
ist.

 Erfolgreiches Management - Ursachen - fachlich

683  
684 Das ist klar, ja.

685  
686 Auf jeden Fall noch hohe Kompetenz in  
Leadership.

 Erfolgreiches Management - Ursachen - Motivatio  
 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation  
 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivatio  
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

687  
688 Also die Antennen haben sozusagen,  
was die Menschen wirklich bewegt? Das  
ist es?

689  
690 Ja.

691  
692 Ja? o.k.

693  
694 Ein sehr gutes Kommunikationsverhalten  
und Networking.

 Erfolgreiches Management - Ursachen - gutes Kon  
 Erfolgreiches Management - Ursachen - Netzwerk

695  
696 Networking, also internes Netzwerk zu  
verstehen?

697  
698 Intern wie extern.

699  
700 Extern auch? o.k.

701  
702 Und ein klares, profundes  
Entscheidungsverhalten.

 Erfolgreiches Management - Ursachen - Entsche

703  
704 Also Entscheidungsstärke, dann zu den  
Dingen auch stehen?

705

706 Genau, das ist ein ganz wichtiger Punkt.  
Führungskräfte, insbesondere  
Topmanager, müssen entscheiden. Es  
gibt nichts Unerträglicheres als  
Topmanager, die das wieder zurück  
delegieren.

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung  
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidu  
 Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelm

707

708 *Ja. Klar, logisch, da ist ja die Aufgabe  
vor allem eigentlich die Entscheidung.*

709

710 Die lernen Sie in zehn Jahren  
Unternehmensberatung genügend  
kennen, die nicht entscheiden.

 Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelm

711

712 *Dadurch verdienen wir auch Geld.  
Entschuldigung.*

713 *Was sind für Sie denn die Ursachen für  
nicht erfolgreiches Management? Die  
Entscheidungsschwäche, die Sie gerade  
angedeutet haben, oder?*

 Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelm  
 Missmanagement - Ursachen~

714

715

716 Ja, unsauberes  
Kommunikationsverhalten.

717

718 *D.h., unsauberes  
Kommunikationsverhalten ist  
verschleiern? Oder nicht zeitnahes  
Kommunizieren? Oder was ist das?*

 Hauptlaster - Betrug  
 Hauptlaster - Trägheit  
 Missmanagement - Ursachen~  
 Missmanagement - Ursachen - unsauberes Kom

719

720 Beides.

721

722 *Also verschleiern der Wahrheit, der  
Fakten und nicht zeitnah. o.k.*

723

724 Und was noch klar ist, wenn Leute zu  
weit vom Geschäft weg sind.

 Missmanagement - Ursachen~  
 Missmanagement - Ursachen - fehlendes Fachwiss

725

726 *Das was Sie immer sagen, die fachliche  
Kompetenz zu haben.*

727

728 Ja.

729

730 *Klar, das ist wichtig. Das war's schon.  
Danke H*